



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

WEDDLA ROOSE MONTEIRO CALDAS EVANGELISTA

**DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM
CONSULTORIA DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

JOÃO PESSOA

2017

WEDDLA ROOSE MONTEIRO CALDAS EVANGELISTA

**DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM
CONSULTORIA DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicada, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel (a) em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Camerina Maroja Limeira

JOÃO PESSOA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C145d Caldas Evangelista, Weddlla Roose Monteiro .

Desafios da comunicação organizacional em consultoria de serviços bancários / Weddlla Roose Monteiro Caldas Evangelista. – João Pessoa, 2017.

14f.: il.

Orientador(a): Prof^o Dr. Maria Camerina Maroja Limeira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Comunicação. 2. Consultoria de serviços bancários. 3. Parceiros. I.
Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

WEDDLA ROOSE MONTEIRO CALDAS EVANGELISTA

**DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM
CONSULTORIA DE SERVIÇOS BANCÁRIO**

Artigo Tecnológico de graduação apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

RESULTADO: APROVADA - NOTA: 10,0

João Pessoa, 01 de Novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Camerina Maroja Limeira
Orientadora
UFPB

Prof. Dr. Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior
Examinador
UFPB

RESUMO

O problema abordado neste artigo aponta a importância da comunicação organizacional assim como, as principais consequências quando a mesma não se encontra bem sistematizada dentro de uma empresa. Foi realizado um estudo de uma consultoria de serviços bancários onde ocorrem problemas de comunicação, focalizada em uma filial localizada em João Pessoa/PB. Nesse artigo ressaltam-se as dificuldades dessa unidade consultora, sugerindo-se mudanças para a resolução das falhas detectadas em seu sistema de comunicação. Foi adotada a observação participante, identificando-se os recursos e métodos de comunicação utilizados pela empresa para com os seus parceiros, clientes e colaboradores. A análise dos dados obtidos possibilitou a identificação da situação-problema, e os passos seguintes de sugestão e recomendações, foram baseados em referencial teórico pertinente, visando proporcionar ações de melhoria no sistema de comunicação dessa empresa. As principais recomendações apresentadas foram: atender a necessidade de capacitação dos gestores em desenvolver uma cultura do diálogo, e realizar a avaliação contínua do modo de uso dos recursos tecnológicos, para gerar informações e intensificar meios de comunicação eficazes aos serviços bancários prestados.

Palavras-chave: Comunicação, Consultoria de serviços bancários, Parceiros.

ABSTRACT

The problem addressed in this article points out the importance of organizational communication as well as the main consequences when it is not well systematized within a company. We conducted a study of a banking services consulting company where communication problems are common, we focused on a branch situated in João Pessoa / PB. This article highlights the difficulties of this subsidiary, suggesting changes to the resolution of the failures detected in its communication system. Participant observation was adopted, identifying the communication resources and methods used by the company towards its partners, customers and employees. The analysis of the data collected allowed the identification of the situation-problem, and the next steps of suggestion and recommendations were based on pertinent theoretical references, aiming to provide improvement actions in the communication system of this company. The main recommendations were: to meet the need of enabling managers to develop a culture of dialogue and to carry out continuous evaluation of the use of technological resources, to generate information and to intensify effective means of communication to the banking services provided.

Key words: Communication, Banking services consultancy, Partners

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	7
3 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE	8
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE	
 INOVAÇÃO/RECOMENDAÇÃO.	11
5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL	12
REFERÊNCIAS	14

1 INTRODUÇÃO

Entendida como uma troca de informações entre indivíduos ou instituições, a comunicação organizacional tem sido um tema bastante discutido e avaliado no âmbito empresarial, principalmente no que diz respeito aos resultados que a mesma pode proporcionar. Tais resultados resultam em um “bom relacionamento com seus públicos, seja interno ou externo, um seguro reconhecimento perante a sociedade, uma valorização dos recursos e potencial de seus colaboradores, e um auxílio no fortalecimento da reputação e da marca” (DALLO, 2014).

Além dos benefícios já mencionados acima, a comunicação organizacional e o aperfeiçoamento dos seus canais que segundo Tavares (2010, p.11) podem ser “oral, escrito, simbólico ou gestual e eletrônico”, possibilitam também uma melhoria no clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

Compreender que a comunicação precisa ser realizada de maneira organizada torna-se um dos objetivos essenciais das empresas, principalmente quando a mesma está relacionada com as tomadas de decisões. A maneira correta de se comunicar e o conhecimento dos recursos disponíveis para ações tais como a utilização da tecnologia, e a interação com as pessoas ao redor, tem sido um método estratégico e competitivo no ramo dos negócios. Quando não se entende a comunicação como uma estratégia organizacional, logo são identificados alguns problemas como colaboradores desmotivados, falta de confiança dos parceiros (fornecedores) e clientes. Além disso, falhas na comunicação gera uma série de consequências negativas para a empresa refletindo-se na baixa de lucratividade, no alto índice de reclamações dos clientes e nas quebras de contratos ou parcerias.

O problema das falhas no sistema de comunicação para alguns empresários e/ou gestores não tem sido visto com muito entusiasmo, e grande parte deles não percebem as vantagens competitivas que uma boa comunicação organizacional possibilita, entre elas, bom posicionamento no mercado, excelentes referências no atendimento, e um ambiente saudável de trabalho.

Neste presente estudo identifica-se a necessidade da organização em solucionar os problemas pontuais ocasionados pela má comunicação, entre eles, a utilização inadequada do canal de informação conhecido como e-mail, e o uso desordenado de telefonemas trocados pela organização com seus corretores de consignados. Além disso, foi observado que há a ausência de reuniões e/ou de treinamentos para compartilhamento de informações bancárias atualizadas, assim como, há pouca divulgação dos produtos de empréstimos consignados ofertados pela empresa ao público alvo, formado por clientes e corretores.

Tendo em vista as adversidades acima apresentadas, esse artigo tecnológico apresenta sugestões que possibilitam minimizá-las de modo a tornar a organização eficaz, buscando compreender de que maneira a utilização correta das formas de comunicação podem influenciar nas relações entre empresa, parceiros e clientes.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A organização estudada atua no setor de correspondente bancário, conhecida como “Consultoria de Serviços”, fundada em 12 de dezembro de 2000, com o objetivo de apresentar um diferencial no ramo de empréstimos consignados. Essa organização iniciou suas atividades com a finalidade de comercializar exclusivamente o BMG Card que se constitui de um cartão de crédito consignado, para os servidores públicos federais, estaduais e prefeituras nas regiões em que atua. Posteriormente acrescentaram-se outras atividades como portabilidade, refinanciamento, empréstimo, seguros e consórcios, todos realizados com bancos de alcance nacional tais como: Itaú, Panamericano, BMG, Olé consignado, Sabemi, Cetelem e Bradesco.

Com presença em oito estados do Brasil (Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina) tem a sua matriz no Rio de Janeiro. A “Consultoria de serviços” vem se destacando no mercado nacional, devido a seu atendimento diferenciado e suas parcerias com os corretores de empréstimos consignados.

Com a visão de aumentar cada vez mais sua listagem de corretores de empréstimos consignados, a empresa vem investindo no aperfeiçoamento dos meios de comunicações já existente dentro da organização. Entre eles destacam-se:

- a) Cartazes publicitários;
- b) Mensagem de rádio e televisão;
- c) Anúncios de jornais e revistas;
- d) Redes sociais tais como face book e Instagram.
- e) Vídeos;
- f) Relatórios, e-mails
- g) Treinamentos, Reuniões etc.

Estes meios têm sido utilizados com o propósito de se alcançar uma forma mais eficaz e rápida de divulgação das informações entre as principais partes interessadas no âmbito da empresa.

O processo de informação passa por alguns canais que se inicia através dos bancos nacionais que transferem as vigências e formalidades para a “Consultora de serviços”, a partir disso, ela divulga para seus corretores que fazem chegar aos clientes. Como se mostra a sequência, na figura 1.

Figura 1. Fluxo de informação e comunicação nas atividades de correspondente bancário



Vale salientar que neste artigo a análise dos problemas na comunicação organizacional será relacionada às falhas dos canais de comunicação, entre a consultoria de serviços e os corretores de empréstimos consignados atuantes na filial da Paraíba.

Esta unidade é constituída por três áreas distintas que são: vendas, operacional e comercial, tendo como suas principais funções respectivamente, o atendimento ao cliente que procura a loja, a gestão dos processos operacionais (digitação, acompanhamento e entrega dos contratos de consignados, divulgação de informações e processos administrativos) e a captação e manutenção dos corretores de consignados.

As áreas dispõem de dois colaboradores para vendas, dois para o setor operacional e um para o comercial. Tendo como seu horário de funcionamento das 08h30min até às 17h30min, totalizando 40 horas semanais, de segunda a sexta.

A empresa embora tenha aceitado o estudo para a autora desse artigo como funcionária, no entanto, não autorizou a identificação da mesma nem a intervenção por motivos de sigilo empresarial.

3 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Baseado no pressuposto de que o diagnóstico auxilia os gestores na melhor tomada de decisão, apontando às questões relevantes que necessitam ser sanadas ou resolvidas, foram realizadas coletas de dados através da observação participante na consultoria de serviços bancários, nos três principais setores da organização: vendas, operacional e comercial. Ressalta-se que nesse trabalho, foi dada maior atenção ao setor operacional, por ser observado que o mesmo está mais intensamente envolvido direta e indiretamente no processo de comunicação e nele procurou-se identificar e conhecer algumas falhas pontuais na comunicação interna e externa da empresa. Buscou-se ainda, identificar quais eram os seus principais canais de comunicação, para através dos mesmos, tentar-se descobrir o que pode está interferindo no fluxo de informação e comunicação da referida empresa.

As dificuldades que as organizações podem enfrentar ao trabalhar com um sistema ineficiente de comunicação foram apresentadas por Matos (2014), quando afirma que:

Quando a comunicação é precária seguramente isso vai se refletir em conflitos interáreas, comportamentos individualistas, atitudes ensimesmadas e dificuldades no relacionamento humano. A má comunicação, pela insegurança que gera e pela sensação de perda de controle, estimula gestões centralizadoras e autoritárias, gerando ambientes nos quais imperam relações hostis e desagregadoras. Esse cenário tende a transformar os relacionamentos em disputas predatórias e rancorosas.

Para se obter um levantamento mais completo possível do processo de comunicação foi feita uma descrição das principais tarefas realizadas, pelos três setores da unidade estudada, assim como os principais desafios encontrados nesses setores. Entre outros aspectos, descobriu-se com esse levantamento que cada setor possui sua demanda específica e realizam suas tarefas de maneira individual e não conjunta, como mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Demandas e desafios para melhoria da comunicação dos principais setores

Setor	Demandas	Desafios
Vendas	Atender os clientes que entram na unidade oferecendo uma consultoria financeira através do consignado utilizando os produtos oferecidos pela empresa – empréstimos, refinanciamentos, cartão consignado, portabilidade etc.	Encontrar e atender clientes utilizando apenas os recursos disponibilizados pela empresa que são as bases de dados oferecidos pelos bancos.
Operacional	Atender e dar suporte ao corretor de empréstimos consignado, assim como informar e divulgar todas e quaisquer informações pertinentes ao ramo e que seja do interesse do mesmo.	Saber utilizar os recursos disponíveis pela empresa (e-mail, Skype, sistemas bancários, telefone) de maneira eficaz, sanando a necessidade dos corretores de empréstimo consignado de forma rápida e direta.
Comercial	Encontrar no mercado bancário corretores de consignado, incentivando-os a produzir para a empresa com a finalidade de aumentar o número de vendas de empréstimos consignados.	Encontrar corretores disponíveis no mercado que trabalhe de maneira honesta.

Fonte: dados da autora, 2017.

Com as informações apresentadas no quadro 1., nota-se que o setor operacional fica entre dois setores, um, o de vendas que concentra informações internas com dados intra organizacionais e, o outro, o comercial, que recebe informações essenciais para se atender aos clientes no ambiente externo da consultoria. Reconhece-se uma maior circulação de informações e interações dos trabalhadores no setor operacional, e por isso, nele foi o enfoque da análise nesse trabalho, e onde foi mais utilizada a observação participante.

Fonte: dados da autora, 2017.

Após o detalhamento do quadro 1. foram listados pela autora desse trabalho, no decorrer de cinco dias consecutivos, a quantidade e frequência de reclamações e seus principais motivos, feitas de forma presencial e/ou oral pelos corretores de empréstimo consignado ao setor operacional, apresentados no quadro 2.

Quadro 2. Frequência e motivos de reclamações observadas no setor operacional

Porcentagem de Reclamações	Frequência das reclamações realizadas pelos corretores de consignado ao setor operacional	Motivos das reclamações identificadas em cada um dos cinco dias
1º (50%)	50	Linha telefônica ocupada
2º (20%)	20	Demora de resposta pelo Skype
3º (20%)	20	Atraso Informação por e-mail
4º (10%)	10	Falta de reuniões com os gestores operacionais para compartilhamento de informações atualizadas

Fonte: dados da autora, 2017.

Observam-se através dos dois quadros (1 e 2) que os principais problemas encontram-se nos canais de comunicação como telefonia, Skype e e-mail e que tais canais tornam-se

importantes ferramentas de interação para a organização quando são utilizados de maneira correta, e, quando se tem recursos humanos disponíveis na empresa para atender satisfatoriamente a demanda de tarefas operacionais.

Sobre a interação promovida pela comunicação organizacional, ALMÉRI et al (2013) destacam a formação de redes de relacionamentos entre os grupos de trabalho operacional e os clientes :

As redes sociais digitais entram em cena para formar grupos de interação pessoal e troca de informação rápida, troca de interesses comuns. As organizações utilizam estas redes digitais como ferramenta de marketing para divulgar um produto, uma marca, uma imagem ou simplesmente estar mais próximo de seus clientes.

Uma vez que o ser humano possui esta necessidade de comunicar-se, a internet proporcionou o acesso ilimitado a todo tipo de interação.

Diante da análise do conjunto desses dados, percebe-se que a prestadora de serviços possui, de maneira resumida e agregada, três tipos de dificuldades no processo de comunicação apresentadas no quadro 3:

Quadro3. Dificuldades identificadas no processo de comunicação da organização

DIFICULDADES	Obstáculos operacionais (demora, ausência) nas respostas por e-mail, Skype e telefone.
	Inexistência de reuniões com o setor operacional para compartilhamento de informações bancária (atualização de procedimentos operacionais – novas vigências, mudanças de taxas e regras bancárias).
	Divulgação tardia das atualizações bancárias por parte do setor operacional aos corretores de consignado

Fonte: dados da autora, 2017.

Enfrentar e sanar esses tipos de dificuldades seja tecnológicas, comunicacionais, ou comportamentais nas organizações tem sido uma das grandes preocupações dos gestores, ressaltadas como um dilema por ABREU e BAZONI (2016):

Vive-se atualmente a era da informação e um elemento que surgiu não só para contribuir, mas para tornar-se elemento inseparável do mundo corporativo, foi à internet, considerada por muitos a invenção do século. É cada vez mais difícil imaginar o dia a dia de uma organização sem a participação da internet. E-mail, Skype, sites, redes sociais são algumas ferramentas que cada dia mais fazem parte do mundo organizacional com considerável adaptação, facilidade e relevância. Entre essas, pode-se destacar também as videoconferências e os comunicadores internos (intranet). O uso inadequado da internet gera grandes ruídos no ambiente organizacional.

Face aos problemas identificados sobre as dificuldades do processo de comunicação da organização, serão propostas a seguir algumas contribuições para redução ou correção das falhas reveladas pela análise dos dados. As contribuições foram baseadas na literatura sobre os principais canais e formas de utilização da comunicação organizacional.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/RECOMENDAÇÃO.

Após a abordagem sobre a importância da comunicação organizacional, seus principais canais, conhecendo-se a empresa estudada e suas principais dificuldades junto aos corretores de empréstimos consignados, torna-se imprescindível recomendar a luz da literatura, soluções para reduzir os gargalos e problemas encontrados.

Quanto aos cuidados a serem seguidos por todos os membros de uma organização, Crivelaro e Takamori (2005, apud ABREU e BAZONI, 2016) pontuam quatro passos para uma boa comunicação organizacional externa, são eles:

Assumir de fato e de direito aquilo que tem de ser comunicado, seja uma simples ordem, uma modificação de rotina, a transmissão de alguma norma ou regulamento, entre outros;
Preparar-se psicologicamente e didaticamente para ser um comunicador. Somente num estado de equilíbrio emocional é que se obtêm as necessárias condições para preparar-se planejando o meio e a forma de abordagem;
Eliminar todos os ruídos que atrapalham a comunicação;
Obter o retorno. Certificar-se de que todos entenderam o que se está querendo transmitir. Fazer perguntas para realmente ter certeza de que houve entendimento.

Além dessas sugestões outros autores recomendam de maneira mais direta, ações para minimização dos problemas específicos já citados da prestadora de serviços. Podemos acrescentar:

1. “PRATICAR A CULTURA DO DIÁLOGO: todos os colaboradores devem falar e ouvir, trabalhando conceitos, identidade, missão e visão da empresa, ajudando o negócio a ser mais efetivo e evitando problemas de comunicação” (ROCHA, 2016).
2. “PUBLICAR PERIÓDICO IMPRESSO OU VIRTUAL: É muito importante que a empresa formule mensagens impressa ou virtual para seus colaboradores e parceiros, além de servir como lembrete, a comunicação torna-se mais eficaz e ativa, pois foi visualizada de alguma forma”. (FERRAZ, 2010)
3. “DEFINIR CANAIS: É preciso que todos na empresa saibam por quais canais devem enviar cada tipo de informação e, da mesma forma, como serão informados sobre elas quando precisarem”. (ASCHOFF, 2016).

Entende-se que tais sugestões acima poderão ser aplicadas para a melhoria da comunicação na consultoria de serviços bancários, objeto desse artigo tecnológico, em função da necessidade de se valorizar os canais utilizados no setor operacional externamente, com os corretores de empréstimos consignados. Porém, vale ressaltar que é de suma importância também ajustar-se a comunicação interna entre os próprios colaboradores da prestadora de serviços no mesmo setor operacional. O relacionamento entre as pessoas dos três setores da prestadora de serviços, isto é: vendas, operacional e comercial, requer maior atenção sobre a ação dos gestores, de modo a capacitá-los a ouvir e a acatar quando necessárias suas sugestões

de melhoria assim com dar e receber feedback. Essa recomendação de caráter gerencial baseia-se nas afirmações de BISPO (2014) que ressalta:

É fundamental para a comunicação interna que a empresa tenha inserida em sua cultura, a clara postura de que os profissionais têm espaço para tirar dúvidas, apresentar sugestões e que isso, em hipótese alguma, será considerado um sinal de fraqueza, mas sim uma demonstração clara pelo interesse pelo aprendizado contínuo.

Baseado no que foi exposto, e nas sugestões descritas, recomenda-se que essa prestadora de serviços bancários trace novas estratégias comunicacionais, programando novas ações como dialogar mais com os corretores de empréstimos consignados, além de inovar no que tange ao uso de cartazes, vídeos, treinamentos. Outra importante recomendação aqui proposta é concentrar esforços em organizar os atendimentos dos corretores no setor operacional, de modo a permitir mais satisfação por parte dos corretores, na medida em que seja mais rápido o atendimento de suas demandas, e por consequência se alcance também a satisfação dos clientes de empréstimos consignados e outros serviços bancários.

As mudanças acima propostas para o processo da comunicação organizacional permitirão que as informações e decisões possam fluir de maneira eficaz, garantindo-se assim um retorno positivo, com maior competitividade e rentabilidade, no âmbito empresarial.

Devido à restrição colocada pela empresa em não autorizar a intervenção com as sugestões propostas pela autora, esse trabalho se posicionou em colocar a decisão de implementação das sugestões, conforme exemplo de relato técnico de Walter e Bach (2013) a critério da empresa.

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

O mercado de serviços bancários exige uma total atenção aos processos e fluxos de comunicação organizacional principalmente porque esses serviços estão ligados ao atendimento direto e indireto aos clientes, sejam eles os corretores de empréstimos consignados, ou, os servidores públicos e privados que buscam soluções para seus problemas financeiros.

É possível concluir que mesmo estando há 17 anos no mercado nacional e com lojas situadas nos estados economicamente mais desenvolvidos no país, a “Consultoria de Serviços Bancários” possui gargalos e falhas comunicacionais, que estão influenciando inadequadamente interna e externamente na organização. Contudo, visando à redução ou eliminação dos problemas identificados no decorrer do artigo, foram proporcionadas alternativas para a solução dessas falhas nos processos de comunicação.

Entre as alternativas destacam-se o investimento na capacitação dos gestores em desenvolver uma cultura do diálogo, e a prática de avaliação continua sobre o uso dos recursos tecnológicos para a geração de informação e rapidez da comunicação. Certamente, essas duas medidas gerenciais sugeridas possibilitarão a empresa a reorganizar e a intensificar as suas oportunidades de trocas de informações, visando-se reduzir os atrasos ou interrupções no seu fluxo de informação e de decisão, principalmente no setor operacional.

A ação dos gestores em implementar as sugestões propostas, atendendo as demandas de comunicação dessa empresa, de modo mais rápido e satisfatório deve ser o ponto de partida para oferecer uma vantagem competitiva estratégica, no mercado local e nacional.

REFERÊNCIAS

ASCHOFF, Amanda. **A tecnologia evita a falha de comunicação nas empresas**. Disponível em: <<http://blog.safetec.com.br/comunicacao/falha-de-comunicacao-nas-empresas/>>. Acesso em 15/09/2017.

ALMÉRI, Tatiana Martins. Et al. **A Influência das Redes Sociais nas Organizações Área temática: Gestão de Pessoas**. Revista de Administração da Fatea, v. 7, n. 7, p. 132-146, ago./dez., 2013.

ABREU, Tânia Maria Basseti de. BAZONI, Melina Cecon. **Como superar barreiras na comunicação nas organizações**. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 74-94, jul./dez. 2016.

DALLO, Genilton. **A importância da melhoria na comunicação interna corporativa**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-melhoria-na-comunicacao-interna-corporativa/82818/>>. Acesso em 25/09/2017.

FERRAZ, Fernanda. **10 dicas para melhorar a comunicação interna da organização**. Disponível em: <<HTTPS://familia.com.br/5671/10-dicas-para-melhorar-a-comunicacao-interna-da-organizacao>>. Acesso em: 15/09/2017.

FRANÇA, Ana Shirley. **Comunicação escrita nas empresas: teorias e práticas**. São Paulo: Atlas SA, 2013.

Imediata Brasil. Disponível em: <<http://www.imediatabrasil.com.br>>. Acesso em: 23 maio 2017.

Metodologia de diagnostico de situação. Disponível em: <www.google.com.br>. Acesso em: 25 maio 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. Ed. São Paulo: Manole Ltda., 2014.

ROCHA, Rui. **Problemas de comunicação dentro da empresa, como resolver?**. Disponível em: <<http://ruirocha.com/negocios/problemas-de-comunicacao-na-empresa/>>. Acesso em: 15/09/2017.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. **Prioridades de Melhoria nas Dimensões de Qualidade no Ensino em um Curso de Graduação em Administração**. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/tac>>. Acesso em: 24/10/2017.